

PM Rotel I (Dnr KS 2021/1162)

Fördjupad analys av ledarskap – utvärdering av Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin

Borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.
Anmälan av Fördjupad analys av ledarskap – utvärdering av Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin inklusive utvärderingssekretariatets PM godkänns.

Föredragande borgarrådet Anna König Jerlmyr anför följande.

Ärendet

Kommunstyrelsen beslutade den 17 juni 2020 att stadens hantering av covid-19-pandemin ska utvärderas. Utvärderingen sker i flera steg och har inletts med en processutvärdering av den första tidens krishantering, en utvärdering av centrala krisledningens (CKL) arbete i det inledande skedet samt en fördjupad analys av äldreomsorgen. Dessa delutvärderingar följs av ytterligare fördjupningar utifrån valda teman. En slutrapport planeras till början av 2022 som kommer att sammanställa utvärderingens alla genomförda delar. Det övergripande syftet är att skapa lärande och utveckling, både för kommande kriser och för kvalitetsförbättringar i vardagen.

Denna fördjupning avser ledarskapet under pandemin och har genomförts av managementkonsultföretaget Governo AB.

Målet med analysen är att staden ska få en tydlig bild av vad som kännetecknat ledarskapet under pandemin samt ett underlag för att kunna utveckla ledarskapet i både kris och vardag. Perioden som utvärderingen avser är februari 2020 – februari 2021.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret.

Mina synpunkter

Det har snart gått två år sen det stora utbrottet av covid-19. Ingen har lämnats oberörd av dess konsekvenser. Stockholm har varit hårt drabbat. Många har förlorat vänner och nära anhöriga. Företag har tvingats slå igen. Kultursektorn har i flera avseenden närmast lamslagits. Det har varit en väldigt tuff och svår period, vilken vi förhoppningsvis lämnar bakom oss nu i takt med att allt fler och fler vaccinerats.

Under den här perioden har stadens verksamheter utsatts för svåra prövningar. Det har i sin tur ställt stora krav på stadens förvaltningar beträffande omställningar av verksamheten. För stadens chefer och medarbetare har det inneburit stora påfrestningar med ofta väldigt hög arbetsbelastning, oro bland medarbetare och ökad sjukfrånvaro. Utan alla deras outtröttliga insatser hade staden inte kunnat klara av den svåra omställningen under den här perioden, vilket jag verkligen vill understryka.

Kommunstyrelsen har tidigare beslutat att stadens hantering av covid-19-pandemin ska utvärderas så att erfarenheterna från de här åren kan tillgodogöras och bidra till att stärka stadens förmåga att hantera framtida kriser.

Av den anledningen ser jag mycket positivt på den analys av ledarskapet under pandemin som har genomförts och vilken biläggs detta ärende. Av rapporten framgår det att cheferna i staden i stor utsträckning har klarat av sitt uppdrag trots de starka påfrestningar, höga krav och den ökade arbetsbelastningen som pandemin medfört. Det är givetvis mycket glädjande och ett uttryck för den stora kompetens och skicklighet som stadens chefer och medarbetare besitter.

Jag delar flera av slutsatserna som framförs av utvärderingssekretariatet i deras promemoria (bilaga 1). Härvid vill jag lyfta fram vikten av att staden som organisation såväl som enskilda chefer och medarbetare lär av de förbättringsområden vilka framkommer i alla utvärderingar som genomförs rörande stadens hantering av pandemin. Av den anledningen har vi i den grönbå majoriteten i förslaget till budget för nästkommande år lagt ett uppdrag till alla nämnder och bolagsstyrelser att dra lärdom utifrån utvärderingarna av stadens arbete under pandemin. Vi uttalar även att erfarenheter som gjorts under pandemin, till exempel i form av effektiviseringar av arbetssätt och rutiner, ska tas tillvara. Vidare ska nämnder och bolagsstyrelser omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredningsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar.

Jag vill avslutningsvis nämna att jag också ser mycket positivt på att staden genomför flera insatser som riktar sig till chefer, till exempel olika ledarskapsprogram. Stadens chefer ska ha god tillgång till stöd och hjälp om de behöver det. Därtill vill jag nämna att det är glädjande att kompetensen utvecklingsinriktad har införts i stadens reviderade chefsprofil i syfte att skapa en kultur där medarbetarnas delaktighet bättre kan tillvaratas. Jag anser att det är en väsentlig del i arbetet med att möjliggöra utveckling och därigenom förbättra stadens verksamheter.

I övrigt hänvisar jag till utvärderingssekretariatets PM samt stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Jag föreslår att borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

Anmälan av Fördjupad analys av ledarskap – utvärdering av Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin inklusive utvärderingssekretariatets PM godkänns.

Stockholm den 27 oktober 2021

ANNA KÖNIG JERLMYR

Bilagor

1. Utvärderingssekretariatets PM – Fördjupad analys av ledarskapet – utvärdering av Stockholm stads hantering av covid-19-pandemin
2. Fördjupad analys av ledarskapet – utvärdering av Stockholm stads hantering av covid-19-pandemin, Governo AB

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Reservation anfördes av borgarråden Jan Valeskog, Emilia Bjuggren och Kadir Kasirga (alla S) och borgarrådet Torun Boucher (V) enligt följande.

Vi föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

1. Att återremittera rapporten
2. Att därtill anföra följande

Vi har allt sedan det blev aktuellt med utvärdering av stadens arbete under pandemin ansett det bäst med en extern och oberoende utvärdering. Den synpunkten kvarstår.

Även om den nu föreliggande rapporten redovisar viktiga lärdomar finns det dock flera perspektiv som inte lyfts upp mer än indirekt. Det gör det svårt att dra mer långtgående slutsatser. Vi återkommer till dessa brister nedan.

En slutsats som direkt kan dras är dock att stadens chefer generellt har gjort ett enormt arbete för att leda stadens verksamheter genom en av vår tids värsta kriser. I utvärderingen framgår det hur stadens chefer jobbat med att informera, ställa om, motivera, utveckla, digitalisera och i allmänhet lösa problem. Den arbetsinsatsen är vi dem alla skyldiga ett stort tack för.

Särskilt som det också framgår att cheferna ofta arbetat utan tillräckligt bra förutsättningar och stöd. Att en chef som deltagit i utvärderingen haft 120 medarbetare att leda är ett konkret bevis på det, likaså att chefer pekar på att den ökade arbetsbelastningen mötts av ett kraftigt ökat eget arbete.

Det framgår också att cheferna känt sig pressade mellan de ordinarie arbetsuppgifterna i form av målstyrning genom budget och andra styrdokument. Den politiska oförmågan att prioritera bort uppgifter från exempelvis budget under pandemin har inneburit en belastning. Tillsammans med den ovilja att fördela ut resurser till verksamheterna som framkom i utvärderingen om äldreomsorgen har det resulterat i en ohållbar situation för många chefer. Utredningssekretariatet menar att det som den ökade digitaliseringen kan leda till är att effektivisera verksamheterna, något som givetvis kan stämma men vi känner viss oro för att önskan om en mer effektiv verksamhet i praktiken innebär nedskärningar och försämringar.

I utvärderingen efterlyser de intervjuade cheferna mer stöd från staden i form av information, tydlighet, digitalisering och krisövningar. Det finns uppenbart mycket att göra som staden behöver jobba vidare med och det bör ankomma på finansborgarrådet att återkomma med konkreta förslag utifrån rapportens slutsatser. Ett första steg vore att definiera ett mål för hur många medarbetare en chef i stadens verksamheter ska ha ansvar för.

Med detta sagt finner vi det uppseendeväckande att inga chefer från socialtjänst, förskola och grundskola har intervjuats. Detta trots att dessa verksamheter uppenbart är områden som dels är bland de största sett till antalet sysselsatta och dels är verksamheter som i stor utsträckning påverkats av pandemin. Det är anmärkningsvärt att utvärderingen helt bortser från att lyfta hur förutsättningarna såg ut för förskolans chefer. Förskolan påverkades hårt av pandemin med nya rutiner, ökade krav och stor frånvaro både bland personal och bland barn. Likaså är det ett problem när grundskolan, som är stadens största verksamhetsområde som tydligt påverkades av pandemin, inte alls finns med i rapporten. Och att socialtjänsten, där

chefskapet sannolikt mött stora och verksamhetsspecifika utmaningar, inte berörs innebär betydande kunskapsluckor.

Att det dessutom är personalgrupper som är starkt kvinnodominerade som lämnats utanför vittnar om en blind fläck för jämställdhetsperspektivet. Det är därtill en problematik att rapporten varken redovisar, mer än ytterst fragmentariskt, verksamhetsspecifika utmaningar för cheferna eller en redovisning av förutsättningar för män respektive kvinnor i chefsrollen. I rapporten konstateras att 75 procent av cheferna är kvinnor men ingenstans i rapporten framgår hur stor andel av de intervjuade som är kvinnor respektive män.

Vi är därtill övertygade om att perspektivet hade breddats om utvärderingen hade kompletterats med medarbetarnas perspektiv på ledarskapet. Nu redovisas dessa fragmentariskt genom att medarbetarundersökningen från två år jämförs.

Vi finner det även anmärkningsvärt att utvärderingen inte inkluderat verksamheter i extern regi. Stadens ansvar gällande ledarskap inom extern verksamhet är visserligen begränsat men det går inte att bortse från att många av de verksamheter som drabbades hårdast av pandemin är just verksamheter som drivs av externa aktörer. Ledarskapet är en viktig kvalitetsfaktor och det är orimligt att inte följa upp denna i privat verksamhet. En stor del av äldreomsorgen utförs av privata utförare och det blir rent av missvisande att exkludera dessa verksamheter helt i en utvärdering. När en så pass stor del av skattemedlen går till privat verksamhet och så många stockholmare tar del av deras insatser, är insyn och transparens det minsta vi kan kräva.

Den borgerliga majoriteten säger sig prioritera kärnverksamheterna, men agerar genom att negligera just dem. Vi vill se en fördjupad analys av hur ledarskapet inom omsorgsverksamheterna påverkats och att staden tar fram och genomför tydliga handlingsplaner för att förbättra förutsättningarna för våra chefer och medarbetare. I dessa delar bör rapporten kompletteras.

Kommunstyrelsen

Reservation anfördes av Karin Wanngård, Jan Valeskog och Emilia Bjuggren (alla S) och Rashid Mohammed och Torun Boucher (båda V) med hänvisning till Socialdemokraternas och Vänsterpartiets gemensamma reservation i borgarrådsberedningen.

Ersättaryttrande gjordes av Lisa Palm (Fi) med hänvisning till Socialdemokraternas och Vänsterpartiets gemensamma reservation i borgarrådsberedningen.

Remissammanställning

Ärendet

Kommunstyrelsen beslutade den 17 juni 2020 att stadens hantering av covid-19-pandemin ska utvärderas. Utvärderingen sker i flera steg och har inletts med en processutvärdering av den första tidens krishantering, en utvärdering av centrala krisledningens (CKL) arbete i det inledande skedet samt en fördjupad analys av äldreomsorgen. Dessa delutvärderingar följs av ytterligare fördjupningar utifrån valda teman. En slutrapport planeras till början av 2022 som kommer att sammanställa utvärderingens alla genomförda delar. Det övergripande syftet är att skapa lärande och utveckling, både för kommande kriser och för kvalitetsförbättringar i vardagen.

Denna fördjupning avser ledarskapet under pandemin och har genomförts av managementkonsultföretaget Governo AB.

Målet med analysen är att staden ska få en tydlig bild av vad som kännetecknat ledarskapet under pandemin samt ett underlag för att kunna utveckla ledarskapet i både kris och vardag. Perioden som utvärderingen avser är februari 2020 – februari 2021.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret anser att den fördjupade analysen som gjorts ger en bra bild av hur stadens chefer har upplevt situationen under pandemin. Att pandemin ställt höga krav på både chefer och medarbetare råder ingen tvekan om. Många chefer beskriver en situation med hög arbetsbelastning, stor oro bland medarbetare, hög sjukfrånvaro, omställning och förändring i verksamheterna där vissa delar fått ske digitalt i betydligt större utsträckning än i vanliga fall.

Stadsledningskontoret bedömer att rapporten kan utgöra ett bra underlag för kommande utvecklingsinsatser. Det övergripande syftet med analysen är att skapa lärande och verksamhetsutveckling såväl i kris som i vardag. När det gäller ledarskapet så ligger ett stort ansvar på såväl stadsledningskontoret som på ledningarna för stadens förvaltningar och bolag att stärka och utveckla stadens chefer. Det är dessutom respektive chefs eget ansvar att utveckla sitt ledarskap och i förekommande fall främja sina underordnade chefers utveckling. Samtal och egen reflektion är viktiga delar i detta likväl som träning och utbildningsinsatser. Staden genomför flera insatser riktat till chefer som t.ex. ledarskapsprogram och utvecklingsgrupper och det finns dessutom ramavtal för olika utvecklingsinsatser både för ledningsgrupper på olika nivåer och för individuell coachning.

Stadsledningskontoret anser att det är viktigt att stadens chefer tar del av de möjligheter som erbjuds. Medarbetarsamtal samt individuella utvecklingsplaner som görs varje år är ytterligare viktiga verktyg.

Under hösten lanseras en reviderad chefsprofil i staden. Det innebär ett bra tillfälle att i olika forum samtala om uppdraget som chef i Stockholms stad.

Rapporten bör spridas till samtliga chefer i staden och kan med fördel användas som underlag i diskussioner om ledarskapet.

De utvärderingar och uppföljningar som staden gör av arbetet med att hantera pandemin ska ses tillsammans med utvärderingar som andra parter gör, t.ex. Coronakommissionen, Region Stockholm, inspektionen för vård och omsorg (IVO) och även andra kommuner. Tillsammans ger dessa en mycket bra helhetsbild som belyser arbetet från olika perspektiv.

Stadsledningskontoret föreslår att kommunstyrelsen beslutar att anmälan av Fördjupad analys av ledarskap – utvärdering av Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin inklusive utvärderingssekretariatets PM godkänns.